

**FNAC - A EXPERIÊNCIA DA CULTURA**  
**Lugar de encontro entre a marca e o consumidor**

**Ana Cargaleiro de Freitas Nobre Santos**

**Relatório de Estágio de Mestrado em Ciências da Comunicação,  
especialização em Comunicação e Artes**

**Abril, 2014**

Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação realizado sob a orientação científica da Doutora Maria Teresa Cruz.

## [DECLARAÇÕES]

Declaro que este Relatório é o resultado da minha investigação pessoal e independente. O seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia.

O candidato,

*Ama Bengaleiro de Freitas N. Santos*

Lisboa, 30 de Abril de 2014.

Declaro que esta Dissertação / Relatório / Trabalho de Projecto se encontra em condições de ser apreciado pelo júri a designar.

O(A) orientador(a),

---

Lisboa, .... de ..... de .....

## **AGRADECIMENTOS**

Começo por agradecer ao Dr. Viriato Filipe, Director de Marketing e Comunicação Institucional da FNAC até Janeiro de 2014, por me ter desafiado diariamente a ser melhor profissional e me ter permitido descobrir um surpreendente “mundo novo”. A sua determinação, criatividade e vasta experiência serviram de pilar ao meu próprio crescimento profissional e pessoal.

Um agradecimento especial à Mafalda Azevedo pelo carinho, paciência e rigor com que orientou o meu trabalho e que tanto enriqueceu o meu percurso na FNAC.

A todos aqueles que diariamente tornaram esta experiência inesquecível: Sandra Barqueiro, Susana Pacheco e Elizabeth Fernandes.

Gostaria de agradecer à Professora Teresa Cruz pela disponibilidade em aceitar o meu pedido e pela amabilidade e motivação com que orientou o meu trabalho.

Um agradecimento muito especial à minha família pela sua presença constante, pelo apoio incondicional e pela confiança que todos os dias deposita em mim.

Aos meus amigos de sempre, com quem partilho expectativas e desilusões, e a todas pessoas com que me cruzei e que deixaram uma marca indelével na minha vida.

**TÍTULO: FNAC, A EXPERIÊNCIA DA CULTURA**

**Lugar de encontro entre a marca e o consumidor**

**AUTOR: Ana Cargaleiro de Freitas Nobre Santos**

**PALAVRAS-CHAVE:** Consumo. Marketing. Comunicação Institucional. Marca. Cultura.

**RESUMO:**

O presente relatório de estágio curricular, integrado no curso de Mestrado em Ciências da Comunicação da Universidade Nova de Lisboa, corresponde ao resultado do trabalho desenvolvido no Departamento de Marketing e Comunicação Institucional da FNAC, num período aproximado de 5 meses, de Agosto de 2013 a Janeiro de 2014.

Com a realização do estágio procurei identificar de que maneira uma empresa como a FNAC pôde contribuir para alterar o paradigma de distribuição de produtos culturais e tecnológicos e pôde influenciar o consumo de bens culturais da sociedade, através da sua política de livre acesso aos eventos promovidos no Fórum FNAC e da livre consulta dos produtos comercializados.

Tendo como ponto de partida a componente lectiva do curso de Mestrado em Ciências da Comunicação e o estágio na FNAC sob a orientação do Dr. Viriato Filipe, procurou-se enquadrar as actividades desenvolvidas pelo departamento no contexto social em que se deu o aparecimento da FNAC em França, nos anos 1950, bem como perspetivar as implicações futuras, contribuindo, desta forma, para o conhecimento científico na área do consumo cultural.

**TITLE: FNAC – Experiencing culture**

**Meeting point between the brand and the consumers.**

**AUTHOR: Ana Cargaleiro de Freitas Nobre Santos.**

**KEY WORDS:** Consume. Marketing. Brand. Institutional Communication. Culture.

**ABSTRACT:**

The present report on the curricular internship, integrated into the Masters of Communication Sciences at Universidade Nova de Lisboa, results from the work developed in the scope of the FNAC Marketing and Institucional Communication Department, for a period of approximately five months, from August 2013 to January 2014.

This study was originated from the will to understand how an enterprise as FNAC could determine the distribution's paradigm of cultural and technological products, through its policy of free access to events at Fórum FNAC and through the freedom to experience products.

Having as a starting point the lecture components of the Masters of Communication Sciences, and the internship at FNAC under the supervision of Mr. Viriato Filipe, we sought to frame the activities in the social context FNAC was created, the 1950's France, giving this way a contribute to scientific knowledge on cultural consume area.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	1,2
CAPÍTULO 1: APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO .....	3
1. 1. Fédération National d’Achat de Cadres (FNAC) .....	3, 4
1.2. Revista Contact: defesa do consumidor e do poder de compra .....	4, 5
1. 3. Democratização do acesso à cultura .....	5, 6, 7
1. 4. Vocação cultural – Fotografia no ADN da FNAC .....	8, 9
1. 5. Estratégia de Expansão .....	9
1. 6. FNAC em Portugal .....	9, 10, 11
CAPÍTULO 2: ESTÁGIO .....	12
2.1. Departamento de Marketing e Comunicação Institucional .....	12
a) Programação Cultural dos Fóruns FNAC .....	13, 14, 15
b) Comunicação multicanal .....	15
b) Novos Talentos FNAC .....	15, 16
c) Responsabilidade Social e Ambiental .....	16, 17, 18
d) Assessoria de Imprensa .....	18, 19
e) Abertura da FNAC Amoreiras .....	19, 20, 21
CAPÍTULO 3: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	22
3.1. Comunicação de Marca .....	22
3.1. Construção da Marca .....	22, 23
3.1. Conceito diferenciador da marca: experiência da cultura ..	23, 24, 25
3.2. A FNAC enquanto programador cultural .....	25, 26
3.3. Sociedade de Consumo .....	27, 28
CONCLUSÃO .....	29, 30
BIBLIOGRAFIA .....	ix, xx

ANEXOS .....	i
Anexo I – Plano de Estágio .....	i
Anexo II – Fundadores da FNAC .....	ii
Anexo III – Max Théret .....	iii
Anexo IV – Primeira loja FNAC .....	iii
Anexo V – Fórum FNAC .....	iv
Anexo VI – Mapa de Exposições.....	v
Anexo VII – Newsletter .....	vi, vii
Anexo VIII – Agenda FNAC .....	viii
Anexo IX – P.L.V. Novos Talentos FNAC Literatura 2013 .....	ix
Anexo X – Campanha Novos Talentos FNAC Literatura 2013 .....	x
Anexo XI – Modelo de Resposta .....	xi
Anexo XII – Convite para a Festa de Inauguração FNAC Amoreiras .....	xi
Anexo XIII – MUPI Campanha FNAC Amoreiras .....	xii
Anexo XIV – Folheto FNAC Amoreiras .....	xiii
Anexo XV –Tapume FNAC Amoreiras .....	xiv
Anexo XVI – Plano de Marketing e Comunicação Institucional 2013 .....	xv, xvi
Anexo XVII – Dias Aderentes FNAC 2013 .....	xvi, xvii



## INTRODUÇÃO

O Relatório desenvolvido pretende reflectir sobre a experiência vivida ao longo do estágio curricular, enquanto Assistente do Departamento de Marketing e Comunicação Institucional, na sede da FNAC, no seguimento do Mestrado em Ciências da Comunicação – vertente de Comunicação e Artes, pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, sendo orientado pela Doutora Maria Teresa Cruz.

O estágio curricular de 400 horas decorreu entre o período de 01 de Agosto e 10 de Outubro de 2013, tendo sido prologado por mais três meses a pedido da empresa.

Enquanto Assistente de Comunicação tive oportunidade de integrar as rotinas do departamento e acompanhar todos os projectos institucionais desenvolvidos pela Direção de Marketing e Comunicação Institucional assim como trabalhar em estreita colaboração com os responsáveis de comunicação de todas as lojas do país.

No âmbito do estágio, foi possível conhecer as actividades de programação cultural promovidas pela marca nas diversas áreas artísticas comercializadas e perceber de que forma uma empresa de distribuição de bens culturais e tecnológicos como a FNAC pode contribuir para a dinamização cultural do país.

No início do estágio foi definido um plano de estágio<sup>1</sup>, em colaboração com o orientador da instituição de acolhimento, a Dra. Mafalda Azevedo, no qual foram estabelecidos os objectivos a cumprir e as tarefas a desenvolver.

O presente Relatório, para além da transmissão sistemizada dos saberes adquiridos, reflecte sobre as questões decorrentes dessa experiência e aprendizagem.

No primeiro capítulo procurei fazer um enquadramento histórico da FNAC, enfatizando a sua vocação cultural, presente no seu ADN desde o momento da criação da empresa, e a preocupação dos seus fundadores em facilitar o acesso da população aos bens culturais. Desta forma, procurei compreender de que forma a insígnia foi pioneira ao estabelecer um novo paradigma na distribuição e consumo de bens culturais, na segunda metade do século XX.

---

<sup>1</sup> Consultar Anexo I.

No segundo capítulo descrevi as actividades desenvolvidas no estágio, enquadrando-as no âmbito do trabalho desenvolvido pela Direcção de Marketing e Comunicação Institucional da FNAC.

Por fim, no terceiro capítulo abordei algumas questões suscitadas pela experiência do estágio e apresentei uma reflexão sobre as mesmas.

Na conclusão procurei sistematizar as questões centrais que resultaram do trabalho teórico e prático desenvolvido ao longo do mestrado.

Para a realização do Relatório de Estágio tive em conta os seguintes conceitos-chave: Consumo Cultural; Indústrias; Intermediários Culturais; Programadores; Comunicação Corporativa ou Institucional; Marca.

## CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

### 1.1. Fédération National d'Achat de Cadres

Na era pré-FNAC havia as livrarias de bairro onde não se podia folhear livremente os livros, as pequenas casas discográficas com os discos selados, as casas que vendiam e alugavam cassetes de vídeo e as lojas de electrónica.

Em 1954, André Essel e Max Théret<sup>2</sup>, antigos militantes da extrema-esquerda convertidos em empresários, associaram-se para fundar a Fédération Nationale d'Achats des Cadres (FNAC), uma central de compras que garantia aos seus associados o acesso a bens culturais a um preço reduzido. Com uma filosofia de defesa do consumidor, orientada para o livre acesso de um grande número de pessoas, e não apenas das elites, à cultura e à tecnologia, a FNAC afirmou-se como uma marca de referência, fundamentada na liberdade e na responsabilidade dos seus vendedores (CHABAULT, 2008).

Segundo Patrick Friedenson (2010), no prefácio de *FNAC, Entre Commerce et Culture*, a a FNAC, enquanto “superfície de distribuição de bens culturais”, trouxe um conceito novo, quando comparada com as grandes lojas generalistas: “provou a viabilidade em França e depois no estrangeiro, dos distribuidores especialistas ou de nicho”.

No início, a FNAC comercializava aparelhos fotográficos a um preço reduzido para facilitar o acesso da população à tecnologia. “Durante alguns anos a FNAC era apenas a fotografia. Quando se falava da FNAC as pessoas pensavam em fotografia”<sup>3</sup>, disse Max Théret<sup>4</sup>. A oferta diversificou-se pouco tempo depois: os discos, a electrónica e os artigos desportivos, os livros, em 1974, o material informático no início dos anos 1990. A primeira loja abriu portas no dia 1 de Maio de 1954, no bairro Sébastopol em Paris<sup>5</sup>, mas devido ao fluxo crescente de clientes, a FNAC viu-se forçada a abrir uma segunda loja em Paris, em 1957.

Vincent Chabault (2010) considera que a FNAC “extraí o seu sucesso de um modelo comercial fundado na aliança da venda e da mediação cultural”, tendo estado

---

<sup>2</sup> Consultar Anexo II.

<sup>3</sup> As citações de André Essel e Max Théret foram retiradas de entrevistas apresentadas no documentário de G. Poitou-Weber, *La saga FNAC* (2002).

<sup>4</sup> Consultar Anexo III.

<sup>5</sup> Consultar Anexo IV.

desde a sua origem em perfeita adequação com a sua época: “a da crença económica, do consumo de massa, do desenvolvimento de políticas culturais e da instauração de novas classes médias e particularmente dos quadros”. A insígnia conseguiu, desta forma, desempenhar um papel determinante na promoção do acesso da população à cultura e à tecnologia, nomeadamente enquanto “intermediária de um discurso assente sobre a defesa do consumidor e sobre os preços baixos nos anos 1980”.

### **1.2. Revista Contact: defesa do consumidor e do poder de compra**

O objectivo dos fundadores da FNAC era contribuir para o acesso de novos consumidores aos bens culturais. Para além de uma política de preço baixo, Essel e Théret promoviam e divulgavam na revista *Contact* testes comparativos dos produtos.

O primeiro número da revista foi publicado no verão de 1954, cinco meses após a abertura da primeira loja. No final desse ano tornou-se no boletim reservado aos membros da FNAC, no qual eram divulgadas reduções de preço significativas, prestadas pelos comerciantes afiliados. Desta forma, os aderentes podiam beneficiar de descontos – que variavam entre 7 e 25 % - em produtos de fotografia seleccionados por Essel e Théret (Chabault, 2010).

Um ano após a sua abertura, em 1955, o sucesso conquistado pela FNAC – comprovado pelos 20 mil aderentes e um volume de vendas a atingir 1,3 milhões de euros – demonstra que a “actividade de distribuição cultural lançada pela insígnia responde a uma expectativa na França dos Trinta Gloriosos” (Chabault, 2010: 27). Em 1957, abre as portas um segundo ponto de venda (“Photo-Ciné-Club”), no mesmo edifício parisiense que a FNAC ocupava desde a fundação.

Em 1961, *Contact* começou a publicar tabelas comparativas com as características dos produtos que comercializa. Os ensaios intensificaram-se e rapidamente se estenderam a todos os electrodomésticos quando em 1972 a FNAC criou o primeiro laboratório de ensaios. Segundo Chabault, quem mais beneficiou desta modalidade de escolha de produtos foi um tipo de clientela composta por quadros médios: técnicos, engenheiros, trabalhadores de organizações e de aparelhos burocráticos.

Se por um lado a FNAC participava numa “lógica consumista”, ao oferecer às classes médias, “os seus clientes privilegiados”, os meios para comparar os produtos colocados à venda, por outro lado, procurou afirmar a sua independência e melhorar a gama e a qualidade da oferta ao criar um serviço de avaliação dos produtos disponíveis no mercado (FRIEDENSON, 2010).

### **1.3. Democratização do acesso à cultura**

Prosseguindo a sua missão de reforçar a crítica contra os preços impostos pelos fornecedores, Essel apelou para a criação da União Federal de Consumidores. “É necessário que uma grande organização agrupe os consumidores, os informe e lhes dê meios de defesa indispensáveis (...). A FNAC, de uma forma modesta, está presente neste combate. Para aqueles que pretendem fixar um preço mínimo, aproveitar-se da instabilidade actual, ela já respondeu aumentando o valor dos seus descontos. (...) Porque a luta contra a vida cara, hoje em dia, é simplesmente a luta pela vida”<sup>6</sup>.

Em 1972, *Contact* continuava a ser uma ferramenta privilegiada na luta contra os preços impostos. Em dezembro desse ano, Essel revela o projecto de livraria da FNAC: “Há muito que sonhávamos com uma livraria”. Depois de ter apresentado o seu projeto de livraria, inaugurado em 1974, Essel argumentou a favor de uma política de preço livre sobre o livro e de uma margem de desconto acordada com os clientes em nome da democratização da cultura. Esta nova etapa surge numa fase em que o sector da edição sofria um período de concentração económica, iniciado nos anos 1950. Manifestando-se contra o regime do “preço de venda recomendado”, fundado a partir de um acordo entre editores e retalhistas, Essel desejava estender aos livros aquilo que tinha conseguido com os produtos audiovisuais: “uma baixa de preços que tenha uma influência sobre o mercado inteiro, acompanhada por um serviço muito superior ao daqueles prestado pelos comerciantes que vendem o preço forte.

Este projecto gerou polémica entre os restantes comerciantes muito antes da abertura da livraria FNAC. Numa carta dirigida a Joseph Fontanet, Ministro da Educação francês, o co-fundador da FNAC explicou que a diminuição do preço do livro teria um impacto positivo sobre as práticas de leitura. De modo a conseguir uma ampla

---

<sup>6</sup> Essel, *Amis adhérents et sympathisants, la FNAC vous appelle à lutter contre la vie chère*, Contact, 1958.

difusão do livro, Essel pediu ao ministro para se opor contra as tentativas dos editores em condicionar a implementação da redução dos preços. Segundo Vincent Chabault, Simone Mussard desempenhou um papel fundamental na introdução da livraria FNAC, ao assumir a Direcção do Livro em 1973. A sua vasta experiência no meio da edição compensou a falta de conhecimento dos fundadores da insígnia. Mussard sublinha que a originalidade da política da FNAC se traduziu na criação de “uma espécie de aliança entre o consumidor e o distribuidor”<sup>7</sup>, deixando de estar submetida aos produtores. Na sua opinião, o seu sucesso assentou na concretização de uma “economia social” na qual o cliente e o consumidor participavam. A FNAC provocou uma grande revolução quando abriu a sua livraria com um desconto de 20%: “20% era muito na altura, era cerca de metade do desconto consentido pelos editores”, explica Mussard. De início pensou-se que a FNAC iria vender bestsellers e livros de circulação rápida como se fosse um supermercado. Mas não era essa a ideia de André Essel: “Nós queríamos fazer uma boa livraria, isto é, uma livraria que oferecesse a maior escolha possível, com vencedores competentes e descontos consideráveis”, disse Musard numa entrevista ao programa “Histoire de l’édition”, em 2007.

Recorrendo a uma abordagem da sociologia do consumo, Vincent Chabault considera que a “FNAC foi uma das inovações mais importantes no sector da grande distribuição francesa na segunda metade do século XX”<sup>8</sup>. Por um lado, realizando testes comparativos de produtos, que racionalizaram a escolha do consumidor e melhoraram a oferta de produtos tecnológicos, por outro, oferecendo descontos sobre os artigos, criando uma bilheteira de espectáculos e organizando eventos, o que favoreceu o acesso à cultura, o aumento da escolarização da população e a institucionalização de uma política cultural do Estado. Chabault começa o referido artigo - *Ce que la FNAC a fait du livre. Innovations, controverses et rationalisation dans le commerce culturel français* - a citar a editora Françoise Verny: “reconheço (...) o esforço empreendido pela FNAC e pela Virgin para criar um clima atraente em torno

---

<sup>7</sup> <http://www.fabriquedesens.net/Histoire-de-l-edition-2-La>.

<sup>8</sup> CHABAULT, Vincent, 2013, *Ce que la FNAC a fait du livre. Innovations, controverses et rationalisation dans le commerce culturel français*, Groupe de recherches et d’études sur le livre au Québec, <http://www.erudit.org/revue/memoires/2013/v4/n2/1016745ar.html#no1>.

dos objectos culturais e compreendo os jovens que se passeiam de secção em secção, deixando-se tentar por um CD, um romance policial, um jogo de electrónica”<sup>9</sup>.

A criação da FNAC é contemporânea ao desenvolvimento de uma política cultural em França, iniciada por André Malraux, o escritor e intelectual francês responsável pelo aparecimento do Ministério dos Assuntos Culturais em 1959, que desde o início definiu como prioridades a democratização, difusão e criação. Por ocasião da criação do Ministério, Malraux redigiu um decreto, do qual passo a citar o primeiro artigo: “O Ministério (...) tem como missão tornar acessíveis as obras essenciais da Humanidade e de França ao maior número possível de franceses e deve ainda assegurar a maior audiência possível ao seu património cultural, favorecer a criação de obras de arte e o espírito que o enriquece”.

Neste contexto, e mantendo-se fiel à sua missão de informar o consumidor e de defender os preços baixos, a FNAC reforça, a partir de 1965, o seu papel de promotor do acesso à cultura, através da criação da ALPHA (Artes et Loisirs Pour L’Homme Aujourd’hui). A ALPHA enquadra-se no projecto de democratização do acesso à cultura enunciado por Essel e Théret, sendo a primeira associação francesa de espectáculo. Enquanto percursora da bilheteira FNAC, distinguiu-se por oferecer bilhetes a preços reduzidos e fornecer apoio financeiro à criação artística. Em 1968, por exemplo, a FNAC organizou o Festival da jovem canção francesa, com o objectivo de dar a conhecer os autores, compositores e intérpretes.

A FNAC veio dar resposta às aspirações de uma nova classe média - mais numerosa, letrada e abastada que a anterior - que surgiu em França nos anos 1950, para a qual o consumo de produtos culturais era o meio e o símbolo da ascensão a que aspiravam. Jovens ávidos de conquistar um certo estatuto social que tinham, desta forma, acesso a conteúdos que eram desconhecidos ou inacessíveis para os seus antecessores (LEBLANC, 2010).

Segundo Friedenson (2010), “o desenvolvimento da FNAC, os descontos oferecidos aos seus aderentes (...), a bilheteira e as actividades culturais que ela organizou ou promoveu contribuíram para a democratização da cultura em França a partir dos anos 1950 e para a qualidade da vida cultural”.

---

<sup>9</sup> VERNY, Françoise, 1990, *Le plus beau métier du monde*, Paris, Olivier Orban, p. 453.

#### **1.4. Vocação cultural – Fotografia no ADN da FNAC**

A vocação marcadamente cultural da FNAC, nomeadamente a sua relação com a fotografia, remonta à data da sua criação. Antecipando na Europa a abertura de galerias privadas, de museus consagrados à fotografia e a criação de festivais e bienais, os fundadores da FNAC, Max Théret e André Essel, associaram a organização de exposições, debates e ateliês à venda de material fotográfico, promovendo, desta forma, o encontro entre o público e os fotógrafos.

Logo no seu nascimento em 1954, sob o impulso da paixão dos seus fundadores pela fotografia, a FNAC desenvolve uma verdadeira política de difusão e de promoção da arte fotográfica. Primeiro com o Photo-Ciné-Club, em 1956, criado por Max Théret, mais tarde, em 1957, com a criação do primeiro concurso fotográfico e em 1966 com a inauguração da primeira exposição permanente da FNAC, com fotografias de Jean Lattés.

A partir de então, a FNAC define uma política de aquisição de fotografias que culminou num acervo de cerca de 2500 obras de alguns dos nomes maiores da história da fotografia: Jacques Henri-Lartigue, Man Ray, Abbott, Kertesz, Henri Cartier-Bresson, Elliot Erwitt.<sup>10</sup>

Com a primeira exposição fotográfica, em 1966, a FNAC tornou-se na primeira empresa a integrar eventos culturais no dia-a-dia das suas lojas e a apoiar a carreira de artistas consagrados e de novos talentos.

A inauguração de lojas maiores, durante os anos 1960, permitiu organizar concertos e encontros entre artistas e o público, como foi o caso do concerto de Maria Callas na FNAC francesa em 1974, de Juliette Greco ou de Gilles Vigneault, que se seguiram a Callas nas chamadas «Vendredis de la FNAC Étoile».

Em Portugal, a primeira galeria fotográfica surgiu em 1998 na FNAC Colombo e foi inaugurada com um dos maiores nomes da fotografia: Sebastião Salgado. Por lá passaram, desde então, vários fotógrafos prestigiados, como Dorothea Lange, Inge Morath e Man Ray<sup>11</sup>.

Actualmente, existem em todo o país dezassete galerias FNAC, que ciclicamente recebem conceituados fotógrafos internacionais – Henri Cartier-Bresson,

---

<sup>10</sup> <http://www.photographie.com/news/la-photographie-dans-ladn-de-la-fnac> .

<sup>11</sup> <http://www.culturafnac.pt/sobre-as-exposicoes-fnac/>



Cornell Capa, Bruce Davidson, Elliott Erwitt, Erich Hartmann, Ernst Haas, Eugène Atget, George Rodger – e nacionais – Joshua Benoliel, António Júlio Duarte, Alfredo Cunha, José Maria Pimentel, Paulo Nozolino, Gérard Castello-Lopes –, assim como fotógrafos emergentes, alguns distinguidos com o Prémio Novo Talento FNAC –Francisco Kessler, Nelson D’Aires, Inês d’Orey, Frederico Azevedo, Lara Jacinto e Tânia Cadima.

A promoção da cultura e o apoio à criação artística inspiram a FNAC a organizar, diariamente, eventos de livre acesso nos seus fóruns<sup>12</sup>: exposições fotográficas, lançamentos, atuações de música ao vivo, ciclos de cinema, formações de novas tecnologias, conversas literárias, debates sobre temas da vida social, económica e cultural, e animações infantis de índole pedagógica.

### **1.5. Estratégia de expansão**

A estratégia de desenvolvimento da FNAC passou pela abertura de lojas em Paris, no interior do país (Lyon em 1972) e no estrangeiro (Bruxelas em 1981). Nas grandes superfícies, estes pontos de venda disponibilizavam uma vasta oferta de produtos e mobilizavam-se para organizar encontros entre o público e os autores.

Entre 1955 e 1969 o número de aderentes passou de 20 000 para 250 000, atingindo os 400 000 em 1987. Nos anos 2000 assistiu-se à criação de um site de venda online, à expansão no estrangeiro (59 lojas em 2008) e nas cidades periféricas em França, para fazer face à concorrência de outros distribuidores.

Hoje em dia, perante as dificuldades sentidas no sector da grande distribuição de produtos culturais, a FNAC tem procurado conservar a sua posição dominante, através do investimento na manutenção da sua imagem cultural, o que lhe confere força e singularidade (LEBLANC, 2010).

### **1.6. FNAC em Portugal**

A presença da FNAC em Portugal teve início em Fevereiro de 1998, com a abertura do primeiro espaço no Centro Comercial Colombo, em Lisboa, logo seguida de outra no Centro Comercial NorteShopping, no Porto. Com uma média de abertura de uma loja por ano, a FNAC depressa chegou ao Chiado, a Cascais, Santa Catarina,

---

<sup>12</sup> Consultar Anexo V.

Almada, Gaia, Algarve, Coimbra, Madeira, Braga, Viseu, Matosinhos, Guimarães e Leiria, contabilizando hoje 19 lojas.

Para o ex-Director de Marketing e Comunicação Institucional da insígnia, Viriato Filipe, a capacidade de penetração da FNAC no mercado português assentou num constrangimento: "(...) o mercado português estava um pouco adormecido em termos de produtos culturais. Hoje pode-nos parecer normal mas em 1998 a cultura era muito elitista. A FNAC aproveitou esse constrangimento e transformou-o numa vantagem concorrencial"<sup>13</sup>.

Desta forma, em 1998 a FNAC alterou o modo de comercialização dos produtos culturais em Portugal, através de um conceito único de divulgação cultural e das novas tecnologias, assente em plataformas físicas e virtuais, lugares de experimentação, aconselhamento e encontro.

Com um conceito de livre acesso à cultura e tecnologia, a FNAC procurou desde o início aproximar-se do consumidor, através de um serviço baseado no aconselhamento por vendedores especializados e mediante uma ampla oferta de livros, música, filmes, equipamento de som, imagem e tecnologias de informação. Os consumidores habituaram-se a experimentar, a assistir aos eventos culturais no Fórum FNAC e a fazerem das lojas um ponto de encontro.

Ao longo dos anos, a FNAC testemunhou uma revolução tecnológica e digital que modificou completamente a sociedade: do livro ao *ebook*, do vinil ao *iPod*, do telemóvel ao *smartphone*, do PC ao *tablet*. Numa entrevista ao *Meios&Publicidade*, Cláudia Almeida e Silva disse que em 1998, quando a FNAC entrou no mercado, a área de produtos editoriais (livros, discos e filmes) representava cerca de 60% e os produtos técnicos (tecnologia, electrónica de consumo) o restante da facturação. Em 2009, a área técnica já constituía 60% das vendas.

Entretanto o comércio online explodiu e, segundo um estudo da Marktest, o site da FNAC recebeu 1 638 mil visitantes diferentes durante o terceiro trimestre de 2013, liderando os sites de *eCommerce* em número de utilizadores únicos.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> *Reportagem: Fnac – a cultura da experiência, Imagens de Marca* in <http://imagensdemarca.sapo.pt/temas-especiais/marcas-da-distribuicao/reportagem-fnac-a-cultura-da-experiencia/>.

<sup>14</sup> Grupo Marktest.

## **CAPÍTULO 2 - ESTÁGIO**

### **2.1. Eixos de trabalho do Departamento de Marketing e Comunicação da FNAC**

A minha escolha para aprofundar as competências adquiridas na componente lectiva do mestrado em Ciências da Comunicação recaiu sobre a FNAC por se tratar de uma empresa de referência na área da distribuição de produtos culturais e tecnológicos, que se distingue pela promoção de encontros entre os autores e o público e pelo apoio dos novos talentos nas áreas da literatura, fotografia e música.

O presente estágio desenrolou-se entre Agosto de 2013 e Janeiro de 2014, num total de horas que excedeu as 400 inicialmente previstas. Durante este período desempenhei as funções de Assistente da Direcção de Marketing e Comunicação Institucional da FNAC, tendo integrado a dinâmica da comunicação interna e externa da empresa.

A Direcção de Marketing e Comunicação Institucional está vocacionada para a melhoria da notoriedade e da imagem da marca e não tanto para a obtenção imediata de resultados de vendas. Van Riel e Fombrun (2007) afirmam que a comunicação institucional aborda as questões comunicativas de uma organização como um todo, colocando-as ao serviço dos seus objetivos. O seu papel não se resume à melhoria da imagem externa da organização, envolve igualmente a mobilização do capital humano em torno dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, a comunicação institucional procura construir e moldar a imagem e identidade da organização de forma a torná-la apelativa para os seus públicos.

Tendo como objectivo reforçar a identidade da FNAC e diferenciar a empresa da concorrência, o departamento procura desenvolver uma imagem de marca que conote a FNAC com uma empresa promotora da cultura e da diversidade cultural, que se insurge contra a massificação do pensamento, disponibilizando produtos para nichos de mercado, e que se assume como especialista nas áreas da cultura e tecnologia que comercializa. Por fim, a FNAC procura afirmar-se como uma empresa consciente e interventiva nos problemas actuais da sociedade: sustentabilidade, ecologia, desigualdades sociais, iliteracia e infoexclusão.

Para melhor compreender a natureza dos trabalhos desenvolvidos e os respetivos problemas de ordem metodológica que deles emergiram torna-se essencial agrupá-los em diferentes categorias.

#### **a) Programação Cultural dos Fóruns FNAC**

Em primeiro lugar, gostaria de destacar a programação cultural dos Fóruns FNAC, categoria central ao longo de todo o estágio, que incluiu as seguintes tarefas: apoio na coordenação da programação e revisão quinzenal das Agendas FNAC; criação de conteúdos e actualização do site [culturafnac.pt](http://culturafnac.pt); coordenação das exposições fotográficas através da criação mensal de um mapa de exposições<sup>15</sup>; elaboração e envio quinzenal de newsletters<sup>16</sup>; apoio na organização de eventos, como a sessão de Café Europa *A Europa Social e do Emprego*, lançamento do livro *As Fantásticas Aventuras de Dog Mendonça e Pizzaboy III*, exposição *SilentGezi*, de David Araújo.

A FNAC procura dar a conhecer nas suas lojas os valores que estão por detrás da marca e dos produtos que comercializa. Nesse sentido, os Fóruns Culturais FNAC pretendem reflectir a vocação cultural da empresa, com a programação de lançamentos de livros, sessões de autógrafos, projecções de filmes, música ao vivo, colóquios, exposições de fotografia, debates, conversas com autores consagrados e novos talentos.

A FNAC aspira ser aquilo que de mais nobre existe na cultura: uma sala de espectáculos, uma galeria fotográfica, uma sala de cinema, um auditório para conferências e debates. Com a sua programação nos Fóruns, a FNAC pretende afirmar-se como um espaço de diálogo entre as personalidades do mundo das artes, da política e da economia e como um espaço de descoberta das várias facetas de cultura ligados aos produtos que comercializa.

A Direcção de Marketing e Comunicação Institucional está envolvida na programação cultural dos Fóruns FNAC, seja através da proposta de eventos, seja através da coordenação dos responsáveis de comunicação de cada loja, directamente responsáveis por essa questão. Com os seus eventos culturais de entrada livre, o Fórum FNAC reforça o conceito único da marca: o de uma loja que permite o livre acesso à cultura e tecnologia, sem obrigatoriedade no consumo (não deixando

---

<sup>15</sup> Consultar Anexo VI.

<sup>16</sup> Consultar Anexo VII.

obviamente de estar direccionada para o consumo). O cliente sente-se livre para redescobrir os autores que conhece e para explorar os novos talentos, nacionais e internacionais.

O responsável de comunicação de cada loja procura adequar a programação de cada loja ao público da região em que se insere. Desta forma, cada Fórum FNAC pretende tornar-se num lugar de encontro entre, por outro lado, os indivíduos empreendedores, os artistas e as associações que desempenham um papel relevante na região, e o público, potencial consumidor.

A programação dos Fóruns FNAC divide-se em cinco secções de actividades: apresentação (debates sobre temas da actualidade, conversas de autores com o público, workshops), música ao vivo (showcases de bandas ou de músicos a solo), lançamento (de livros, CD, filmes, que se encontram à venda na FNAC), fórum miúdos (actividades educativas para o público infantil, como oficinas de artes plásticas, leituras encenadas e projeções de filmes) e ciclos de cinema (dedicados a um tema, realizador e actor ou associados a uma efeméride).

As propostas de eventos podem partir quer dos próprios artistas, quer do responsável de comunicação da loja ou ainda da direcção de comunicação, na sede. Depois dos primeiros contactos, os responsáveis de comunicação inserem as informações relativas ao evento – título, data, descrição, imagem – num software de agenda, ao qual a direcção de comunicação também pode aceder.

A programação diária dos Fóruns, organizada com parceiros locais e nacionais, está disponível na Agenda Cultural<sup>17</sup>, uma pequena brochura gratuita publicada quizenalmente. Quando a programação relativa a uma determinada quinzena está completa dá-se início à compilação dos eventos numa agenda, que depois de corrigida, será impressa e distribuída em todas as lojas. No total existem sete Agendas FNAC: Lisboa, Porto, Coimbra-Leiria, Braga-Guimarães, Algarve, Madeira, Viseu.

Para quem já tinha estagiado na redacção de um jornal como o Público, a revisão dos textos das agendas constituiu uma actividade desafiante porque, neste caso, tive oportunidade de me colocar no lugar do editor. A minha função consistiu em corrigir – e nalguns casos reescrever – os textos redigidos pelos responsáveis de comunicação, com o intuito de os tornar mais claros e apelativos para o público, nunca

---

<sup>17</sup> Consultar Anexo VIII.

descurando o propósito de promover a imagem da FNAC. O tipo de discurso utilizado nas Agendas FNAC não é jornalístico no sentido em que não necessita de ser imparcial e isento de opinião. Os textos devem ser dinâmicos, claros e apelativos, de forma a atrair o público para os eventos, mas também é importante que sejam informativos e que transmitam aquilo que vai acontecer.

Desempenhei um papel activo na revisão das agendas, chegando a efectuar esta tarefa de forma quase autónoma. Após efectuar as minhas correcções, seguia-se uma revisão final já menos exaustiva pela minha orientadora ou pelo director do departamento.

#### **b) Comunicação multicanal**

A estratégia de comunicação da FNAC passa também pelo desenvolvimento da marca cultural na Internet, através da criação de conteúdos que incitem os visitantes a interessar-se mais pelas áreas dos produtos FNAC. A divulgação das acções culturais e programação dos Fóruns FNAC é colocada em prática não apenas através das Agendas FNAC, mas também através do site [culturafnac.pt](http://culturafnac.pt), do envio de newsletters quinzenais, da publicação de informação nas redes sociais (facebook, twitter, pinterest e flickr). No que diz respeito às redes sociais, destaco o meu papel na actualização do pinterest com fotografias ou ilustrações das exposições FNAC ou na publicação dos portefólios vencedores do Novo Talento FNAC Fotografia 2013 no flickr.

O envio regular de informação para a base de dados segmentada de jornalistas, parceiros e clientes pretende criar e mobilizar uma comunidade FNAC atenta às novidades e actualidade cultural e, simultaneamente, estimular potenciais compradores. Desta forma, pode-se dizer que o site [culturafnac.pt](http://culturafnac.pt), as redes sociais e as newsletters tornaram-se num dos palcos principais da comunicação da insígnia, permitindo estabelecer uma relação de proximidade com os clientes.

Segundo a Direcção Geral da FNAC Portugal, a insígnia aposta no desenvolvimento de uma verdadeira estratégia multicanal, com a convergência entre o online, o mobile e a loja. “Revolucionámos o acto de compra em Portugal. Evoluímos mantendo o conceito original, que era ser um ponto de encontro com a cultura e as novas tendências, por exemplo com o *e-book*, e adaptámo-nos às necessidades dos

nossos clientes. É isso mesmo que vamos continuar a fazer no futuro”, lembrou Cláudia Almeida e Silva. “<sup>18</sup>

### **c) Novos Talentos FNAC**

De forma a legitimar o seu posicionamento de especialista e promotor cultural, a FNAC desenvolve acções de promoções e de apoio à criação artística e novos talentos. Neste sentido, promove desde 2008 os concursos Novos Talentos FNAC, um programa de acção cultural dedicado a jovens artistas promissores nas áreas da literatura, fotografia, música e cinema.

No que diz respeito ao Prémio **Novos Talentos FNAC Literatura** dei apoio, numa primeira fase, na implementação do site de votações dos contos (<http://www.novotalentosfnac.com/literatura/2013/votacao/>) e na angariação de prémios (livros, eReaders, tablets) destinados aos leitores que mais votaram nos contos, através de contactos com as marcas ou editoras. Posteriormente, coordenei o levantamento dos referidos prémios pelos vencedores-leitores.

Numa segunda fase, quando se deram a conhecer os cinco vencedores-autores dos contos, colaborei na criação das artes finais dos P.L.V. - publicidade no local de venda<sup>19</sup>, na gestão dos orçamentos para respectiva produção na gráfica e na coordenação da campanha em loja para assegurar a sua correcta implementação<sup>20</sup>.

Quanto ao Prémio **Novo Talento FNAC Fotografia** pude acompanhar quase todas as suas fases de desenvolvimento: a convocatória, seleção e anúncio dos vencedores. Numa primeira fase organizei os cerca de 150 portefólios enviados pelos candidatos, elaborei uma base de dados dos concorrentes e dei apoio na organização da reunião de deliberação dos membros do júri. Numa segunda fase, fui responsável por anunciar os vencedores através do envio de uma newsletter e actualizei o site culturafnac.pt através da publicação de galerias dos portefólios vencedores, respectivas sinopses e biografias dos autores.

### **d) Responsabilidade Social e Ambiental**

---

<sup>18</sup> <http://rmelectro.com/cgi/detn?id=20958>.

<sup>19</sup> Consultar Anexo IX.

<sup>20</sup> Consultar Anexo X.

Tal como a etimologia indica, patrocínio deriva do termo latino *sponsor*, que significa «aquele que responde». Enquanto Assistente da Direcção Marketing e Comunicação Institucional da FNAC, fui responsável pela gestão dos pedidos de patrocínio e de parceria, enviados seja por associações de solidariedade social, projectos individuais, associações de pais ou de estudantes. Com uma periodicidade semanal ou quinzenal reunia-me com o Director do Departamento para analisar a validade, pertinência e a capacidade de resposta da FNAC em relação a cada caso.

Estando o orçamento definido *a priori*, no início de cada ano, a margem de manobra e de apoio financeiro acaba por ser bastante reduzida, o que leva a que grande parte dos apoios prestados seja ao nível da divulgação, cedência dos fóruns para organização de apresentações das associações visadas, doação de edições FNAC, como livros, DVD ou CD.

Nenhum pedido pode ficar sem resposta, mesmo quando se trata de uma resposta negativa e mesmo nesse caso a interacção da empresa com o exterior deve gerar uma reacção positiva<sup>21</sup>. Na obra *Publicitor*, os autores consideram que as empresas utilizam o patrocínio com o objectivo de valorizar a sua imagem e aumentar a sua notoriedade através do acontecimento, da pessoa ou da causa que escolhem apoiar financeiramente. Desta forma, o patrocínio institucional pode funcionar como um veículo de comunicação externa (divulgação da imagem da empresa enquanto entidade social) e de comunicação interna (criação de uma cultura de empresa). “O apoio das empresas a actividades como o desporto, as artes, as letras, a cultura, deixou de ser encarado como uma mera manifestação altruísta ou de simpatia, para se revelar um importante elemento de apoio ao desenvolvimento da comunicação institucional e comercial das Organizações”. (2010: 327).

No que diz respeito à **responsabilidade social**, a FNAC desenvolve campanhas e projectos de solidariedade social<sup>22</sup>. Em parceria com a AMI, apoia a construção de infotecas (designadas Centros Porta Amiga) que procuram combater a exclusão social associada à falta de informação e à dificuldade no acesso às novas tecnologias, canalizando para este projeto a totalidade das receitas das edições FNAC. Outro

---

<sup>21</sup> Consultar Anexo XI.

<sup>22</sup> Consultar Anexo XII.



projeto que se enquadra no âmbito é a criação de espaços FNAC Kids nos hospitais (exemplo: Hospital de São João, Porto).

Pode identificar-se um nível de responsabilidade institucional ao nível das organizações de indivíduos. Nesse caso, esclarece Thiry-Cherques (2003: 33), “a responsabilidade social compreende o dever de pessoas, grupos e instituições em relação à sociedade como um todo, ou seja, em relação a todas as pessoas, todos os grupos e todas as instituições”.

A **responsabilidade ambiental** é um valor menos explorado pela insígnia mas ainda assim pude observar a implementação de uma campanha. Em parceria com a APED (Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição), a FNAC aplicou nas suas lojas uma campanha de sensibilização - “Procuram-se equipamentos em fim de vida” - que alertava os consumidores para a necessidade de reciclarem os seus equipamentos electrónicos em fim de vida. A campanha foi veiculada nas lojas, através de cartazes, e pretendia motivar comportamentos ambientalmente correctos.

O esforço da marca reflete-se visível nas conclusões do estudo "Marktest Reputation Index - Grande Distribuição" (MRI), de 2011, que avaliou a reputação das marcas de vários sectores da actividade económica - analisando factores como a confiança, a imagem ou a satisfação dos utilizadores - e colocou a FNAC na liderança do segmento não alimentar.

Na obra *Publicitor*, os autores referem que as empresas através da organização de eventos pretendem cada vez mais “reforçar o seu posicionamento, aproximando-se dos seus stakeholders. Disto, são exemplo, os chamados Festivais de Verão que tipicamente tomaram o mesmo nome da marca que os promove como no Festival Optimus Alive! ou no Super Bock Super Rock” (2010: 297).

#### **e) Assessoria de Imprensa**

A partir do conjunto de conjunto de funções do Assessor de Imprensa enunciadas na obra *Publicitor* é possível destacar algumas que se coadunam com o trabalho desenvolvido na Direcção de Marketing e Comunicação Institucional da FNAC: criar as condições necessárias para a eficácia de uma política permanente de relações com a imprensa; constituir e manter o fundo documental (arquivo de imprensa); elaborar um plano anual de relações com a imprensa; ser o porta-voz da empresa,

dentro de certos limites, pois o seu papel não é ser o mensageiro sistemático da empresa, é o de ajudar a encontrar o interlocutor que se adapte melhor; sensibilizar os quadros da empresa para a importância das relações com a imprensa; informar, internamente, sobre o que se diz na imprensa (preparar e difundir as revistas de imprensa).

Segundo o *Publicitor*, “o primeiro instrumento de uma política de relações com a imprensa” é o chamado “fundo documental” (2010: 306), constituído pela base de dados de jornalistas -, cuja manutenção requer muito tempo, seguido do “dossiê de imprensa base”, que inclui documentação sobre a empresa e a sua história. Os dossiês de imprensa específicos são constituídos em torno de um dado acontecimento, no caso da FNAC, em torno da inauguração de uma nova loja, por exemplo. Para difundir a informação de forma rápida e eficaz é utilizado o comunicado de imprensa ou *press release*. Mas não basta dizer que uma empresa é líder de mercado ou que um produto é eficaz, é necessário apresentar provas, como exemplo, especificando estudos de determinado produto. A informação disponibilizada ao jornalista deve igualmente ser original e interessante ao ponto de gerar uma notícia e de cativar os leitores.

O Departamento de Comunicação Institucional e de Marketing da FNAC, embora seja o interlocutor privilegiado com os *media* não assume, obviamente, uma posição exclusiva na relação com os mesmos. Quando surge uma questão mais delicada que compromete a reputação da marca a Direcção de Marketing e Comunicação reúne-se com a Direcção Geral da empresa de modo a definir a resposta mais adequada perante o problema. No caso da polémica da violação da Lei do Preço Fixo, em Novembro de 2013, apesar dos contactos insistentes dos jornalistas, com quem tive de lidar numa primeira fase, a empresa optou por se manter em silêncio antes de tomar uma posição. Durante este período fui incumbida de recolher todos os artigos relativos a este assunto, de modo a analisar a cobertura e a posição tomada pela comunicação social, que eventualmente pudesse tornar-se prejudicial para a marca.

#### **f) Abertura da FNAC Amoreiras**

Prosseguindo com a sua política de expansão em Portugal, a FNAC inaugurou no dia 5 de Dezembro de 2013, uma nova loja no Amoreiras Shopping Center, quinze

anos depois de ter chegado a Portugal. As campanhas de aberturas são uma oportunidade para reforçar o conceito FNAC e para criar notoriedade em novas zonas geográficas e introduzir “a necessidade de ir à FNAC”. Ou seja, criar um “appetite appeal” em relação à experiência FNAC.

A FNAC Amoreiras adapta aquilo que sempre distinguiu a FNAC, o facto de ser a única marca a disponibilizar uma seleção de produtos de literatura, música, imagem, som e todas as tecnologias relacionadas com estas áreas, a um novo conceito de loja, mais próximo das necessidades atuais. “Este conceito de proximidade apresenta um formato de loja mais pequeno – 450m<sup>2</sup> de superfície comercial – apostando numa oferta de novidades editoriais e tecnológicas, portabilidade e produtos acessórios. Todo o restante catálogo da FNAC estará disponível online, para entrega na própria loja ou em casa do cliente”, afirmou Cláudia Almeida e Silva, Diretora-Geral da FNAC no comunicado de imprensa.

Pude acompanhar de perto a concepção da campanha de abertura da FNAC Amoreiras, desde a elaboração do convite<sup>23</sup>, passando pela recolha e compilação das bases dos convidados de todos os departamentos da FNAC, até à preparação da festa de inauguração e gestão dos respetivos orçamentos.

Os suportes da campanha incluíram X-Banners, MUPIS<sup>24</sup> colocados nas entradas do Amoreiras Shopping Center, autocolantes para revestir as portas dos elevadores do centro comercial, folhetos para distribuir através de drop mail e convites (físicos e digitais).

A FNAC preparou um folheto<sup>25</sup> com uma selecção de livros, CD, produtos tecnológicos, e ofereceu uma promoção exclusiva, para os clientes com cartão de fidelização da FNAC, de 15% de desconto em todos os produtos entre os dias 5 (dia da abertura ao público) e o dia 8 de Dezembro.

Como forma de antecipar a sua chegada ao Amoreiras Shopping Center, a FNAC organizou uma série de apontamentos culturais, desde atuações de música até atividades infantis, num palco montado para o efeito, em pleno piso O do centro comercial. Essas ações culturais fora da loja são designadas de activações de marca,

---

<sup>23</sup> Consultar Anexo XII.

<sup>24</sup> Consultar Anexo XIII.

<sup>25</sup> Consultar Anexo XIV.

Durante cerca de um mês, a fachada da loja esteve revestida com um tapume<sup>26</sup> que reproduzia uma cortina vermelha, de forma a associar a FNAC a uma sala de espectáculos. Nesse tapume três figuras humanas tentavam espreitar através da cortina para suscitar a curiosidade dos indivíduos que circulavam nos corredores do centro. As três figuras representadas estavam vestidas de forma sofisticada, de modo a provocar a identificação com o perfil dos clientes, que segundo Nelson Leite, Director-Geral do centro, citado pelo Dinheiro Vivo, afirmou que “é maioritariamente feminino (67%), de classe alta, dos 25 anos em diante (80%), com um peso de 35% de clientes com mais de 55 anos”<sup>27</sup>.

Na semana que antecedeu a inauguração da loja, houve actuações diárias de músicos num pequeno palco instalado defronte da cortina vermelha, actividades para as crianças (workshop de origamis) no fim de semana, distribuição de brindes (chocolates e balões amarelos com o logótipo impresso) e de folhetos (informação relativa aos serviços e descontos oferecidos pela FNAC Amoreiras). Toda esta panóplia de actividades criou uma expectativa e entusiasmo em torno da abertura da nova loja e estimulou o “apetite” dos clientes em relação à experiência FNAC.

A festa de inauguração, no dia 4 de Dezembro de 2013, teve início com os discursos do Director-Geral do Amoreiras Shopping Center, Nelson Leite, da Directora-Geral da FNAC Portugal, Cláudia Almeida e Silva, e dos padrinhos da FNAC Amoreiras, Ana Moura e Valter Hugo Mãe. A escolha da madrinha recaiu sobre a fadista Ana Moura num período fulguroso da sua carreira, em que o seu quinto álbum, “Desfado”, venceu o Prémio Internacional de 2013 do Sunday Times na categoria de World Music, reforçando o papel da FNAC enquanto especialista e prescriptor cultural.

---

<sup>26</sup> Consultar Anexo XV.

<sup>27</sup> <http://www.dinheirovivo.pt/Empresas/Artigo/CIECO284049.html?page=0>

### **3. Fundamentação teórica**

#### **3.1. Comunicação de Marca**

A comunicação está na base da construção e transmissão da identidade da marca no sentido em que é necessário dá-la a conhecer ao consumidor. Como refere Kapferer “a marca é um ser de discurso. Só existe pela comunicação. Dado que a marca enuncia os produtos ou serviços, é preciso necessariamente que tome a palavra”, (1991: 55), para que possa ser conhecida e reconhecida. Com base naquilo que ficou definido como a sua identidade, a marca deverá emitir sinais aos seus públicos - através da comunicação de marketing -, enviando mensagens sobre si, que estarão na base da sua imagem, o que, por sua vez, condicionará os comportamentos dos referidos públicos. (RUÃO, 2010: 8).

Podemos, então, afirmar que a comunicação de marca é o processo de transferência da identidade em imagem de marca, na medida em que permite à organização dar a conhecer os seus produtos ou serviços, fornecendo ao público os dados que este transformará em imagem. “Isto porque a marca não existe como um fim em si, mas com o propósito de representar a oferta organizacional. Como afirma Knapp (1999), sendo a marca uma promessa de qualidade, credibilidade e valor, esta tem de ser comunicada a várias audiências, enviando mensagens que instalem nos públicos uma percepção clara dos seus benefícios emocionais e funcionais. Até porque as empresas não podem ignorar o risco de diluição de uma marca devido a percepções erróneas da mesma” (RUÃO, 2010: 9).

#### **3.2. Construção da Marca**

As marcas são elementos-chave na relação das empresas com as pessoas. É nesse sentido que Kotler afirma que “as marcas representam as percepções e os sentimentos dos consumidores em relação a um produto e seu desempenho – tudo o que o produto ou serviço significa para os consumidores. Na análise final, as marcas existem na mente dos consumidores” (KOTLER, 2007).

Como resumiu Levitt, as marcas são essencialmente extensões do produto, que permitem não só identificá-lo, mas que incorporam um conjunto de valores e atributos relevantes para o consumidor que contribuem para motivar a compra (RUÃO, 2010: 5).

Para que a identidade da marca funcione é preciso dá-la a conhecer ao consumidor pelo que o marketing deve concentrar os seus esforços numa definição clara de uma identidade forte da marca, mas deve igualmente apostar numa estratégia de comunicação capaz de sustentar esse esforço. Ciente da importância de delinear uma estratégia coerente a Direcção de Marketing e Comunicação Institucional da FNAC define no início de cada ano um Plano de Comunicação e Marketing<sup>28</sup> no qual se programam acções ligadas a efemérides culturais (ex: dia mundial da poesia, dia mundial do livro, dia mundial da luta contra a sida, o dia internacional dos direitos humanos) assim como acções ligadas aos eventos culturais nacionais (ex: feiras do livro, festivais de música, festivais de BD, festivais de cinema, lançamento de revistas), de modo a conotar a marca como uma referência na cultura.

### **3.3. Factor diferenciador da marca – experiência da cultura**

Segundo Kapferer (1991), a identidade da marca deve integrar todo o conjunto de características que lhe são específicas, resultantes da sua história, dos seus valores, das suas propriedades e da relação que mantém com o público, em suma, todas aquelas características tangíveis e intangíveis que a empresa atribuiu à sua marca e que procura comunicar ao consumidor.

É na loja FNAC que os valores da marca se tornam tangíveis. O conceito único da insígnia passa por proporcionar uma experiência de descoberta, sem obrigatoriedade de compra, que permite ao cliente explorar e experimentar livremente, dentro de certos constrangimentos, os produtos que comercializa. “O cliente entra e senta-se no sofá ou no chão a ler um livro, marca os livros para continuar a ler no dia seguinte, sublinha os livros para o exame que tem na semana seguinte. É toda uma liberdade que damos. Na música pode ouvir o CD, nos filmes ver o filme. Também na área da tecnologia pode experimentar os produtos à vontade”, diz Cláudia Almeida e Silva, a Diretora-geral da FNAC Europa do Sul. Segundo Viriato Filipe, ex-director de Marketing e Comunicação que acompanhou a criação e a expansão da FNAC em Portugal entre 1998 e 2014, uma das primeiras campanhas institucionais da empresa foi: “Na FNAC pode experimentar tudo mas não tem de comprar nada”.

---

<sup>28</sup> Consultar Anexo XVI.

Em *Publicitor*, Carlos Viana, docente de Marketing Internacional no IPAM, defende que a comunicação não se deve circunscrever à criação de valor para sustentar uma transacção de maior retorno. Pelo contrário, “deve desenvolver uma relação interactiva (experencial) com o cliente que se traduzirá em vendas repetidas, fidelização, confiança, lealdade e maior satisfação. Tal situação permitirá, além de vendas acrescidas, cross-selling, maior proximidade e uma melhor gestão da relação com o cliente que deverá ser reconhecido pela empresa, independentemente do canal de distribuição utilizado” (2010: 16).

A FNAC aposta numa relação de cumplicidade entre os artistas e público e procura assumir-se como um intermediário entre ambos. Numa entrevista ao *Imagens de Marca*, Viriato Filipe afirmou que o posicionamento da insígnia passa por promover os conteúdos e os seus autores. “Essa ligação privilegiada que tem com os criadores de conteúdos, que depois são comercializados na FNAC, tem de ser estreita. E nós temos de participar na divulgação desses conteúdos e desses criadores. Por isso é que nós temos um Fórum, que chamamos de Fórum Cultural, onde acontecem todos os dias eventos de experimentação. Cria um efeito de bola de neve, de as pessoas se interessarem, descobrirem, comprarem mais, apaixonarem-se e trocarem impressões e conhecimentos com os próprios autores”.

Nesta experiência da cultura, a comunicação assume um papel determinante. Como disse Adriano Duarte Rodrigues, “o facto de haver uma relação entre a experiência e a comunicação pressupõe a internalização da experiência do nosso mundo, na experiência que fazemos da linguagem”. Como dizia Martin Heidegger “o ser humano fala. Falamos acordados; falamos a sonhar, falamos sem cessar, mesmo quando não proferimos nenhuma palavra e nos limitamos a escutar ou a ler”.<sup>29</sup> A experiência do mundo é assim indissociável da experiência da linguagem. Não existe mundo para o homem que não esteja já de antemão inscrito na sua experiência de falante, que não aceda à linguagem. Se, de facto, não podemos percepção senão aquilo que podemos nomear, por outro lado, o mundo só se vai desdobrando diante de nós à medida que vamos adquirindo a capacidade de o enunciar. Esta internalização da experiência na linguagem só é possível porque a língua é, de uma maneira muito própria e primordial, tra(d)ição da experiência do mundo, estabelecendo-se assim uma

---

<sup>29</sup> Martin Heidegger, *L'Acheminement vers la Parole*, Paris, ed. Gallimard, 1986 (or.: alemão: 1959), p. 3.

circularidade perfeita e incontornável entre a experiência do mundo e a experiência da linguagem. (RODRIGUES, 1994: 98).

### **3.4. A FNAC enquanto programador cultural**

De certa forma, a FNAC assume-se como um programador cultural na medida em que faz a “articulação entre o campo da produção e da recepção cultural, cruzando para o efeito as diferentes esferas sociais (cultural, económica e política)” (MADEIRA, 2002: 1). Enquanto agente de programação cultural, o departamento de Marketing e Comunicação Institucional da FNAC seleciona os eventos a apresentar no contexto da organização em que se inscreve, centralizando vários tipos de competências que não se esgotam na figura do gestor cultural ou do produtor cultural, mas que fazem a síntese destas.

Esta programação cultural e dinamização dos fóruns promove a circulação dos clientes pela loja e incita ao consumo. Por esta razão, existe um trabalho de estreita colaboração entre o responsável de comunicação e os responsáveis do departamento comercial que está visível na forma como a FNAC associa a cada evento um destaque comercial ao produto apresentado pelo autor. Existe ainda a preocupação em adaptar as campanhas comerciais anuais, como o regresso às aulas e o Natal à programação cultural dos fóruns, promovendo, por exemplo, workshops e ciclos de cinema temáticos. Destaco, por exemplo, a campanha dos dias aderentes, que se realiza em Portugal desde 1998 e que oferece a todos os clientes com cartão FNAC dez por cento de desconto imediato em todas as compras e 20% de desconto nos livros. Durante o período em que decorreu a campanha - 16 e 17 de Novembro de 2013 - as lojas FNAC do país promoveram a movimentação de clientes dinamizando o seu fórum com mais de 20 eventos de música ao vivo, que incluiu pequenos concertos de Mafalda Arnauth, Cuca Roseta, Mazgani, Noiserv, Ricardo Azevedo, Mesa e Samuel Úria. A minha participação nesta campanha centrou-se na elaboração de um quadro com o resumo de todos eventos organizados pelas lojas<sup>30</sup>.

A diversidade de oferta é igualmente um factor diferenciador desta insígnia. “O que faz a diferença é o complemento de todos os produtos. No Natal temos clientes que vêm com duas folhas A4 de produtos que querem para oferecer. Acho que só a

---

<sup>30</sup> Consultar Anexo XVII.



FNAC é que consegue isso. Num mesmo espaço pode-se comprar um livro, um bilhete, uma televisão... é toda essa complementaridade que marca a diferença”, diz.

### **3.5. Sociedade de Consumo**

Jean Baudrillard apresenta em *A Sociedade de Consumo* a sua visão da sociedade contemporânea, na qual o indivíduo é considerado um consumidor, como consequência da automatização do sistema de produção. “Já não consumimos coisas, mas somente signos”. Baudrillard define o termo “mercadoria-signo” como a incorporação de uma vasta gama de significações, associações imaginárias e simbólicas às mercadorias de modo a torná-las mais atraentes. “Vivemos o tempo dos objectos; quero dizer que existimos segundo o seu ritmo e em conformidade com a sua sucessão permanente”. “Raros são os objetos que hoje se oferecem isolados, sem o contexto de objectos que os expressem. Transformou-se a relação do consumidor ao objecto: já não se refere a tal objecto na sua utilidade específica, mas ao conjunto de objectos na sua significação total” (BAUDRILLARD, 1981: 17).

De acordo com Baudrillard, a nossa civilização vive em função dos objectos, contrariamente às civilizações anteriores, nas quais os objectos sobreviviam às gerações humanas. “Vivemos o tempo dos objetos: quero dizer que existimos segundo o seu ritmo e em conformidade com a sua sucessão permanente. Actualmente somos nós que os vemos nascer, produzir-se e morrer, ao passo que em todas as outras civilizações anteriores eram os objetos, instrumentos ou monumentos perenes, que sobreviviam às gerações humanas” (BAUDRILLARD, 1991: 15).

Segundo o autor, o exercício de consumo é padronizado e molda as relações entre os indivíduos. “É preciso afirmar claramente, logo de início, que o consumo surge como modo activo de relação (não só com os objectos mas ainda com a colectividade e o mundo), como modo de actividade sistemática e de resposta global, que serve de base a todo o nosso sistema cultural” (BAUDRILLARD, 1981: 11).

Nesse sentido, em 1950, a FNAC veio dar resposta às aspirações de uma nova classe média que surgiu em França, para a qual o consumo de produtos culturais era o meio e o símbolo da ascensão a que aspiravam (LEBLANC, 2010).

Ao retomar o princípio de Lévi-Strauss, Baudrillard afirma que aquilo que “confere ao consumo o carácter de facto social não é o que aparentemente lhe fica da natureza (a satisfação, o prazer), é o passo essencial pelo qual dela se separa (definindo-o como código e instituição, como sistema de organização).” (BAUDRILLARD, 2010: 92). É nesse sentido que considera que a circulação e “apropriação de bens e de objectos/signos” constituem hoje em dia a “linguagem e o nosso código, por cujo intermédio toda a sociedade comunica e fala” (BAUDRILLARD, 2010: 94).

O consumo surge, desta forma, como uma instituição, compondo todo um sistema de valores, com tudo o que isso implica enquanto função de integração do grupo e de controlo social. A sociedade de consumo é de certa forma a “sociedade de iniciação social ao consumo”, ou seja, é um modo específico de socialização (BAUDRILLARD, 2010: 96).

De acordo com Bauman (1999), a maneira como a sociedade atual “molda” os seus membros é ditada pelo dever de desempenhar o papel de consumidor. Com isto quer dizer que a norma que a sociedade estabelece para os seus membros é a capacidade e vontade de desempenhar o papel de bom consumidor. Para o sociólogo polaco, o que importa na sociedade atual são os desejos dos consumidores, nomeadamente os desejos ainda não alcançados pois é através deles que os indivíduos procuram as novidades: “viajar esperançosamente é na vida do consumidor muito mais agradável que chegar. A chegada tem esse (...) gosto amargo de monotonia e estagnação que poria fim a tudo aquilo pelo que e para que vive o consumidor.” (BAUMAN, 1999: 92).

Em “A cultura do novo Capitalismo”, Sennett caracteriza o consumidor actual como sendo ávido por novidades e capaz de descartar bens antigos mesmo que estes ainda estejam em condições de uso. Para viver no mundo atual é necessário que homens e mulheres estejam dispostos a descartar-se das experiências vivenciadas.

“Chegámos ao ponto em que o «consumo» invade toda a vida (...) em que o «envolvimento» é total, inteiramente climatizado, organizado, culturalizado. Na fenomenologia do consumo, a climatização geral da vida, dos bens, dos objectos, dos serviços, das condutas e das relações sociais representa o estágio completo e «consumado» na evolução que vai da abundância pura e simples, através dos feixes

articulados de objectos, até ao condicionamento total dos actos e do tempo” (BAUDRILLARD, 2010: 18).

Benjamin (1973: 169) contrapõe a aversão de Friedrich Engels pela multidão e o retrato de Edgar Allan Poe sobre o medo e a ameaça da multidão, ao flâneur de Baudelaire, que habitava uma multidão diferente, nas galerias, onde dispunha de espaço suficiente para passear com conforto e sem pressa (BENJAMIN, 1973: 194). Mike Featherstone, em *Cultura do Consumo e Pós-Modernismo* fala das galerias parisienses descritas na obra *Passagen-Werk*, de Benjamin (1982b), como passagens e “mundos de sonho” da cultura de consumo, que eram para Benjamin materializações da fantasmagoria de que Marx falara na secção no primeiro volume de *O Capital*. Featherstone refere que para Benjamin essas novas galerias e lojas de departamentos eram templos onde as mercadorias eram culturadas como fetiches. (FEATHERSTONE, 1995: 105).

## CONCLUSÃO

Para Benoît Meyronin, director R&D na Grenoble Ecole de Management “a FNAC não é uma marca, é um mito”<sup>31</sup>: “A FNAC é referida na célebre abertura de Roland Barthes, *Mitologias*. Porquê? Porque ela não é uma marca mas, tal como o TGV, um elemento do património francês da segunda metade do século XX, um símbolo da democratização cultural”.

A FNAC foi uma das grandes inovações no sector da grande distribuição na segunda metade do século XX, ao realizar testes comparativos de produtos, ao oferecer descontos sobre os artigos, ao criar uma bilheteira de espectáculos, ao organizar eventos e ao apoiar os novos talentos nas várias áreas da criação artística. Por tudo isto, a FNAC conseguiu afirmar-se no sector da distribuição de bens culturais, através de um conceito único que envolve uma experiência de descoberta e que permite ao cliente explorar e experimentar os produtos que comercializa.

O Departamento de Marketing Cultural e Comunicação Institucional trabalha no sentido de tornar a FNAC – através da programação cultural dos Fóruns e do apoio dos Novos Talentos - num lugar de encontro e de partilha entre a marca, os autores e os consumidores das suas lojas.

Embora os Departamentos de Comunicação sejam, por vezes, subvalorizados nas empresas por não contribuírem directamente para as vendas e lucros, o seu trabalho é transversal a toda a dinâmica da empresa, sendo que no caso particular da FNAC, a Direcção Marketing e Comunicação Institucional envolve todos os assuntos relacionados com a manutenção da identidade da insígnia, com a difusão das actividades e campanhas da marca.

A comunicação é uma condição *sine qua non* da vida social e, por conseguinte, da vida organizacional. Sem comunicação, “não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados. [...] De facto, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha (Wiio, 1995, cit. in Cunha et al., 2007: 434).

---

<sup>31</sup> MEYRONIN, Benoît, FNAC, Mon Amour, <http://marketing-des-services.com/2013/02/12/fnac-mon-amour/>


A comunicação assume um papel determinante no funcionamento de qualquer instituição, sendo transversal a todos os departamentos e a todas as funções. Se se pode dizer que a marca é um ser de discurso então esta só pode existir através da comunicação. Para reforçar esta ideia, cito Adriano Duarte Rodrigues, que na obra *Comunicação e Cultura – A experiência Cultural na Era da Informação* diz que se por um lado só podemos perceber “aquilo que podemos nomear”, por outro lado “o mundo só se vai desdobrando diante de nós à medida que vamos adquirindo a capacidade de o enunciar” (RODRIGUES, 1994: 98).

Considero que o estágio na FNAC resultou numa experiência muito positiva e enriquecedora, tanto a nível profissional como pessoal, tendo mesmo excedido as expectativas e os objectivos definidos inicialmente no plano de estágio.


De forma autónoma, consegui desenvolver as tarefas que me propuseram e envolvi-me com grande empenho nos projectos do departamento. Posso inclusivamente dizer que assumi com orgulho e satisfação as responsabilidades de uma verdadeira trabalhadora da empresa. O meu objectivo ao longo do estágio foi acrescentar valor às tarefas que desenvolvi, procurando sempre que possível dar o meu cunho pessoal na resolução dos desafios propostos, em vez de executar as tarefas de forma mecânica e indiferenciada.

## ANEXOS

### ANEXO I - Plano de Estágio



#### PLANO DE ESTÁGIO



Nome: Ana Cargaleiro Santos	Local: Sede - Edifício Amoreiras Plaza
Estabelecimento de Ensino: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de Lisboa	Departamento: Marketing e Comunicação Institucional
Duração do Estágio: Estágio curricular 400 horas / 01/08/2013 a 10/10/2013	Orientadora: Mafalda Azevedo

Objetivos	Sede e desenvolvimento da prática e estágio
Desenvolvimento das seguintes competências:	
Organização	Organização, seleção e envio diário de clippings; Organização, seleção e envio quinzenal de newsletters; Organização e gestão de bases de dados; Gestão de arquivo.
Comunicação	Gestão e respostas de pedidos de parceria e de patrocínio; Elaboração de apresentações internas e externas.
Trabalhar em equipa	Apoio na organização e promoção dos projetos culturais e institucionais da FNAC, nomeadamente a convocatória Novo Talento FNAC Fotografia 2013, campanha Regresso às Aulas, lançamento Novos Talentos FNAC Literatura 2013 e campanha Dia Mundial da Música.
Autonomia / Responsabilidade	Atualização diária do site culturalfnac.pt.

Orientador: Mafalda Azevedo

Estagiário: Ana Santos

Data: 01/08/2013

## Anexo II – Fundadores da FNAC



Max Theret e André Essel

(<http://devirnomadeviagem.blogspot.pt/2010/10/livrarias-3-fnac.html>)

### Anexo III – Max Théret



Max Théret no início dos anos 1950 (créditos: MICHELE THERET/AFP)

([http://www.liberation.fr/economie/2009/02/25/max-theret-le-fondateur-de-la-fnac-est-mort\\_312466](http://www.liberation.fr/economie/2009/02/25/max-theret-le-fondateur-de-la-fnac-est-mort_312466)).

### Anexo IV – Primeira loja FNAC



Primeira loja FNAC, inaugurada no Boulevard Sebastopol, em Paris

(<http://devirnomadeviagem.blogspot.pt/2010/10/livrarias-3-fnac.html>).



## Anexo V – Fórum FNAC



Fórum Cultural da FNAC Chiado (<http://www.culturafnac.pt/wp-content/uploads/2012/01/F%C3%B3rum-FNAC-1024x682-745x496.jpg>).

## Anexo VI – Mapa de Exposições

LOJA	CIRCUITO	EXPOSIÇÃO	FOTÓGRAFO (A) / ARTISTA	NOV	DEZ	JAN	ENVIAR PARA	ENVIADA POR
COLOMBO	SAÍDA	Audrey Hepburn, 20 anos depois	Fotografias de Bob Willoughby	01. NOV			LEIRIA	
	ENTRADA	Voz e Guitarra	Ilustrações de António Jorge Gonçalves	02. NOV		08. JAN		SEDE
NORTESHOPPING		OS BASTIDORES DA PRODUTORA SARDINHA EM LATA	Exposição de 15 ilustrações		03. DEZ			
CHIADO	SAÍDA	AS FANTÁSTICAS AVENTURAS DE DOG MENDONÇA E PIZZABOY III - REQUIEM	Juan Cavia, Santiago Villa e Filipe Melo	13. NOV			STA CATARINA	
	ENTRADA	O silêncio dos inocentes	David Araújo	14. NOV				SEDE
CASCAIS		Arrefeceu a cor dos teus cabelos	Lara Jacinto			19. JAN		
STA. CATARINA	SAÍDA	MAR	Ilustrações de André Letria	13. NOV			STA CATARINA	
	ENTRADA	AS FANTÁSTICAS AVENTURAS DE DOG MENDONÇA E PIZZABOY III - REQUIEM	Juan Cavia, Santiago Villa e Filipe Melo	14. NOV	31. DEZ			CHIADO
	ENTRADA	MAR	Ilustrações de André Letria			(até 1. FEV)		
ALMADA		Abstinência. Peleja. Poder.	Francisco Mendes - MH NTFF2012			26. JAN		
GAIA	SAÍDA	Paisagem Híbrida	Tiago Casanova	25. NOV			GUIMARÃES	
	ENTRADA	Roll Over – Adeus anos 70	Fotolivro de José Paulo Ferro	26. NOV				CHIADO
ALGARVE	SAÍDA	Lá & Cá	Fotografias dos Alunos Finalistas do IPF e do SENAC	02. NOV			ALFRAGIDE	
	ENTRADA	Iniciativa ALFA   Temática: Gastronomia	Organização: Bruno Joel	02. NOV		02. JAN		ALGARVE
COIMBRA		GODSPEEDPINTO	Ilustrações de João Maio Pinto			05. JAN		
MADEIRA	SAÍDA	Meus	Nuno Tavares	16. NOV			BRAGA	
	ENTRADA	Madeira Rural	Hugo Reis	17. NOV				MADEIRA
BRAGA		Uma vida em fotografias	Linda McCartney		21. DEZ			
ALFRAGIDE		OjodePez 2012	Reportagens premiadas		12. DEZ			
WISEU		A Arte saiu à Rua	Vários fotógrafos			05. JAN		
MARSHOPPING		Exposição Pathé	Parceria com Cinemateca			18. JAN		
VASCO DA GAMA		12.12.12.	Vários fotógrafos		05. DEZ			
GUIMARÃES		O Alb'oon de Miguel Salazar	FNAC GuimarãesShopping		09. DEZ			
LEIRIA	SAÍDA	Na Casa de...	Paulo Pimenta	10. NOV			WISEU	
	ENTRADA	Audrey Hepburn, 20 anos depois	Fotografias de Bob Willoughby	11. NOV				COLOMBO

## Anexo VII – Newsletter

# AGENDA CULTURAL FNAC

01>21 DEZEMBRO 2013












LANÇAMENTOS

EXPOSIÇÕES

APRESENTAÇÕES

MÚSICA AO VIVO

EVENTOS DIÁRIOS de ENTRADA LIVRE

<p>ENCONTROS COM</p>	 <p>VALTER HUGO MÃE</p>	 <p>ANTÓNIO LOBO ANTUNES</p>	 <p>GONÇALO M. TAVARES</p>
<p>MÚSICA AO VIVO</p>	 <p>JIMMY P</p>	 <p>FIRST BREATH AFTER COMA</p>	 <p>MISIA</p>
<p>LANÇAMENTOS</p>	 <p>BANDAS SONORAS</p>	 <p>PORTA DOS FUNDOS</p>	 <p>A GAVETA DO FUNDO</p>
<p>VÍDEOS</p>	 <p>SIMONE DE OLIVEIRA</p>	 <p>TEOLINDA GERSÃO</p>	

Consulte a AGENDA FNAC também em:

[culturafnac.pt](http://culturafnac.pt)

15 ANOS

fnac

www.fnac.pt

Newsletter Agenda Cultural FNAC – Dezembro de 2013.

# AGENDA CULTURAL FNAC

16>31 OUTUBRO 2013

LANÇAMENTOS


EXPOSIÇÕES

APRESENTAÇÕES


MÚSICA AO VIVO

EVENTOS DIÁRIOS de ENTRADA LIVRE


APRESENTAÇÕES



SHOAH – O CINEMA E O HOLOCAUSTO




CICLO FEDERICO FELLINI




ENCONTRO COM AFONSO CRUZ


MÚSICA AO VIVO



DIANNE REEVES




NOISERV




AMOR ELECTRO


LANÇAMENTOS



IMPUNIDADE. OS ESCÂNDALOS QUE...




PORTUGAL. MANUAL DE INSTRUÇÕES




NOVÍSSIMAS CRÓNICAS DA BOCA...


VÍDEOS



DOM LA NENA



NUNO MARKL



TERESA DA PALMA PEREIRA

Consulte a AGENDA FNAC também em:  
[culturafnac.pt](http://culturafnac.pt)

**15** anos **fnac**  
1998-2013



## Anexo VIII – Agenda FNAC



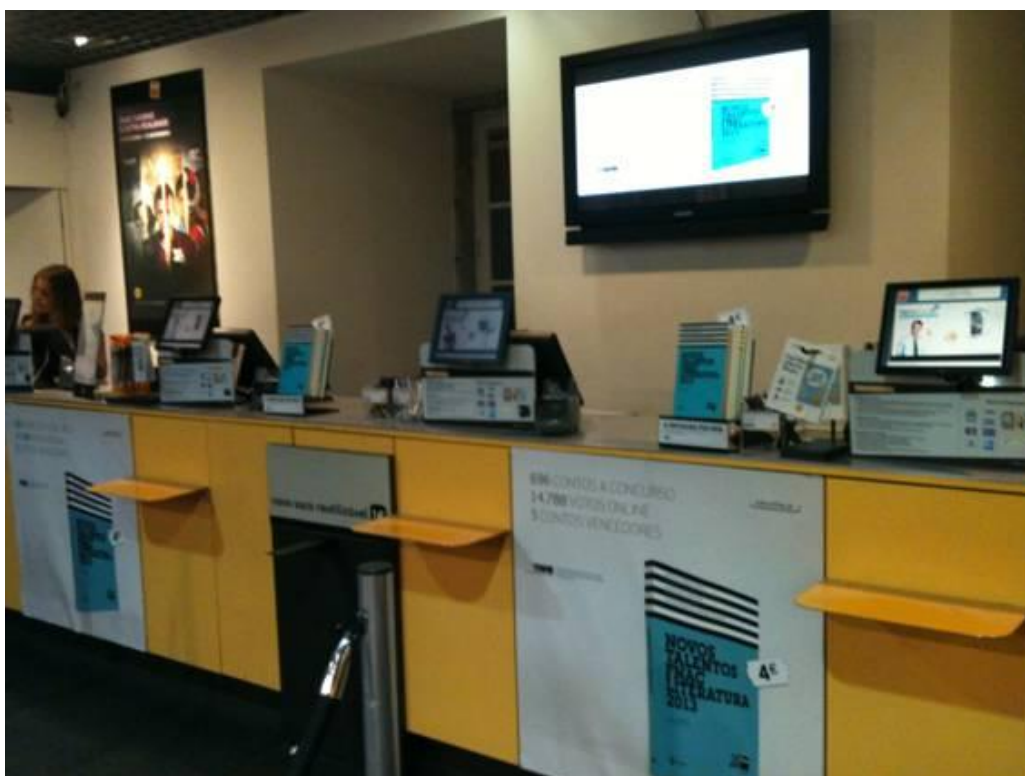
Capa e Índice da Agenda FNAC, com programação das lojas do Porto, relativa à primeira quinzena de Setembro de 2013.

696 CONTOS A CONCURSO  
14.788 VOTOS ONLINE  
5 CONTOS VENCEDORES



A TOTALIDADE DAS RECEITAS DESTE LIVRO  
REVERTE A FAVOR DA AMI, PARA O COMBATE  
À INFOEXCLUSÃO

## Anexo X – Campanha Novos Talentos FNAC Literatura 2013



FNAC Chiado



FNAC GaiaShopping

## Anexo XI – Modelo de Resposta

“Exmo. Senhor/Senhora,

Acusamos a a receção do seu pedido de apoio, o qual mereceu a nossa maior atenção.

Gostaríamos em primeiro lugar de o felicitar pela iniciativa, ao mesmo tempo que agradecemos o interesse demonstrado na FNAC.

Contudo, e ainda que reconhecendo a pertinência do projecto, lamentamos informar que não será possível fornecer o apoio desejado.

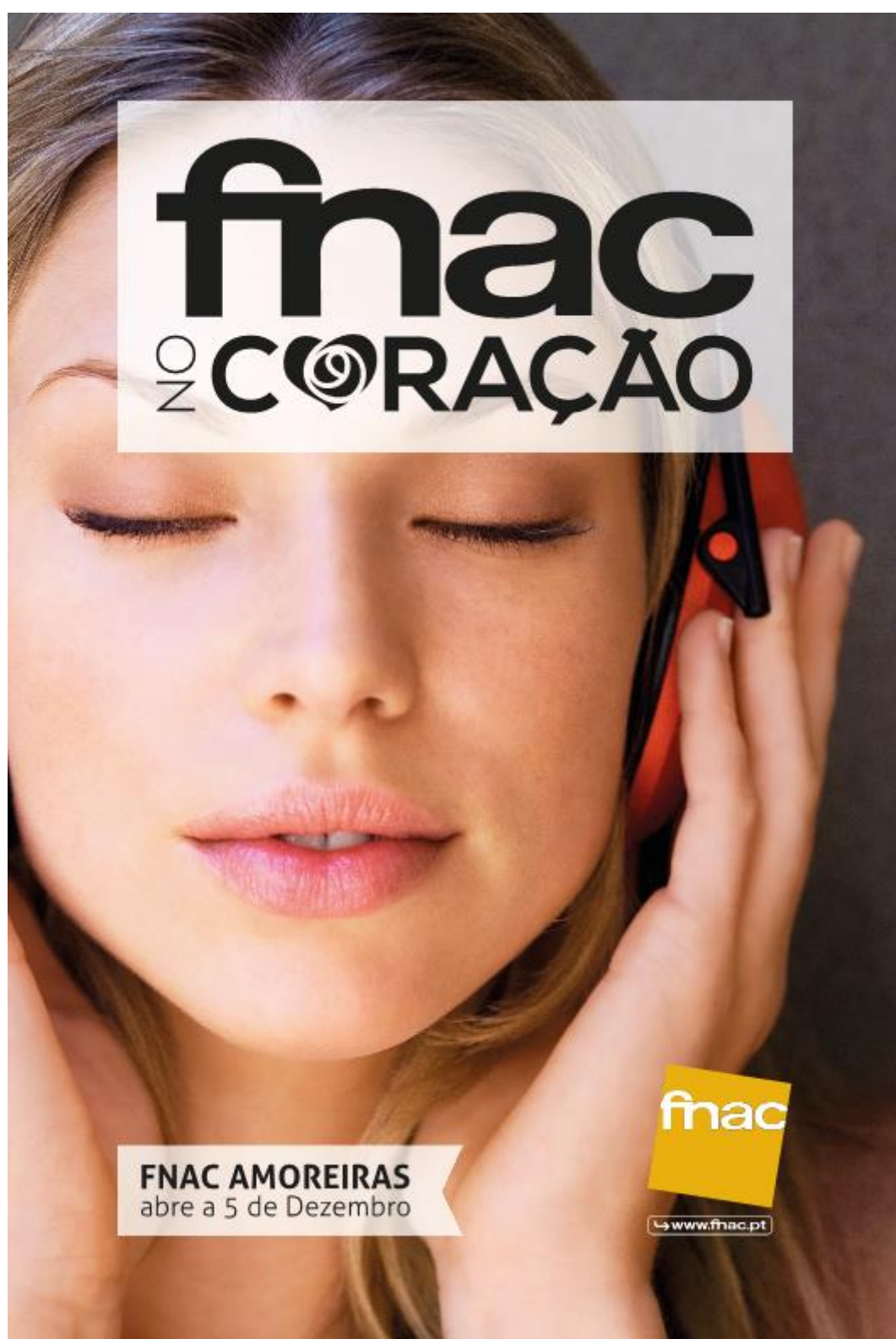
Com os melhores cumprimentos e votos de boa sorte”.

## Anexo XII - Convite para a Festa de Inauguração FNAC Amoreiras



Interior do convite





**fnac**  
O Z CORAÇÃO

**FNAC AMOREIRAS**  
abre a 5 de Dezembro

**fnac**  
[www.fnac.pt](http://www.fnac.pt)

## Anexo XIV – Folheto FNAC Amoreiras



Exterior do folheto.



Interior do folheto.

## Anexo XV – Tapume FNAC Amoreiras



## Anexo XVI - Plano de Marketing e Comunicação Institucional 2013

CAMPANHAS / AÇÕES	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
<b>Novo Talento FNAC Fotografia 2012</b> > Inauguração das exposições vencedoras		1				
<b>Ciclo Direitos Humanos</b> > 150 anos da abolição da escravatura nos EUA   em parceria		1				
<b>Campanha 15 ANOS FNAC PORTUGAL</b>		2				
<i>Ciclo Danças - 14 Fev. Apresentações e projeções temáticas</i>		2				
<b>FNAC no FANTASPORTO</b> > 25 de Fevereiro a 10 de Março		///	///			
<i>Ciclo de Cinema Fantástico</i> > parceria com Fantasporto - Apresentações e projeções		2	1			
<b>Novos Talentos FNAC Literatura</b> > Convocatória 2013 (Maio - contos online para votação)			1			
<b>Ciclo de Cinema de Animação</b> > em parceria com Mostra (7 a 17 Março) - Projeções; encontro com realizador			1			
<i>Ciclo de Cinema Animação</i> > parceria						
<b>Ciclo Poesia Portuguesa</b> > Lançamento <i>RESUMO 2012</i> - conjugar com Dia do Livro Português (26 de Março)?			2	Dia M. da Poesia - 21 Março		
<i>Apresentações / Fórum Miúdos / Performances</i>						
<b>Ciclo Dia Mundial do Teatro</b> (27 de Março) > Inauguração de exposição em parceria com Artistas Unidos...			2			
<i>Apresentação / Ação comercial para assinalar a efeméride</i>						
<b>Ciclo Literatura Infantil</b> > Dia Internacional do Livro Infantil - 2 de Abril - Apresentações, Showcases, Animações p/ crianças e parcerias ONGs				1		
<i>Apresentações / Fórum Miúdos / Workshops</i>						
<b>FNAC no Festival IBERANIME</b> > 13 e 14 de Abril			///			
<i>Ciclo de Cinema Cultura Japonesa</i>						
<b>FNAC no CCB</b> > Dias da Música - - 19 a 21 Abril			///			
<b>FESTA DO LIVRO</b> > Lançamento <i>O PRAZER da LEITURA</i> - Apresentações, Conversas literárias, Declamações e Projeções				2	Dia M. do Livro - 23 c	
<i>Apresentações / Fórum Miúdos / Workshops</i>						
<b>FNAC nas Feiras do Livro de Lisboa e Porto</b>			///	///		
<i>Encontros com autores Feira do Livro</i>						
<b>Ciclo Celebrações do 25 de Abril</b> > Apresentações, Debates, Projeções				2		
<i>Apresentação / Fórum Miúdos</i>						
<b>Ciclo de Cinema Independente</b> > com Festival IndieLisboa (18 a 28 Abril)- Lançamento DVD curtas-metragens Prémio NTFNAC				2	1	
<i>Ciclo de Cinema</i>						
<b>Ciclo Liberdade de Expressão</b> > Dia Mundial da Liberdade de Imprensa - 3 de Maio - Apresentações, debates e projeções temáticas					1	
<i>Apresentação / Ciclo de cinema</i>						
<b>Novo Talento FNAC Fotografia</b> > Convocatória 2013					2	
<b>Ciclo Vencedores da Palma de Ouro</b> > 66º Festival de Cinema de Cannes (15 a 26					2	
<b>Ciclo Cultura Infantil</b> > Dia Mundial da Criança - 1 de Junho - Apresentações, Animações p/crianças e parcerias ONGs						1
<i>Apresentações / Fórum Miúdos / Workshops</i>						
<b>Ciclo Sustentabilidade Ambiental</b> > Dia Mundial do Ambiente - 5 de Junho - Apresentações, debates e projecções, Animações p/crianças e parcerias ONGs						1
<i>Apresentação / Ciclo de cinema</i>						
<b>FESTA DA MÚSICA</b> > Festival Novos Talentos FNAC no São Jorge e no Porto (?) > Lançamento CD - Dia Europeu da Música - 21 de Junho						2
<i>Showcases / Fórum Miúdos</i>						

1º Semestre.

## Anexo XVI - Plano de Marketing e Comunicação Institucional 2013

CAMPANHAS / AÇÕES	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
FNAC no Cool Jazz Fest (Estoril) > Julho	///	///				
REGRESSO ÀS AULAS > Apresentações, Lançamentos, Workshops, Fóruns Tecnológicos			1 2			
Apresentações / Fórum Múndos / Workshops						
Novos Talentos FNAC Literatura > Edição e Lançamento do Livro dos 5 contos vencedores			1 2			
Apresentação / Ação comercial						
Dia Mundial da Música - 1 de Out. - Apresentações, showcases, debates e projecções temáticas				1		
Showcases / Workshops						
Ciclo de Cinema Documental > em parceria com DocLisboa 24 Out a 3 Nov				2 1		
Ciclo de Cinema						
FNAC no Lisbon&Estoril Film Festival > encontros com realizadores?					///	
FNAC no Guimarães Jazz > Novembro					///	
Ciclo Luta contra a SIDA > Dia Mundial da Luta contra a SIDA - 1 de Dezembro - Em parceria com Liga Portuguesa - Apresentações, debates						1
Ciclo Direitos Humanos > Dia Internacional dos Direitos Humanos - 10 de Dezembro - Em parceria com Amnistia Internacional - Apresentações, debates						1
NATAL - Ação de Solidariedade Social - FNAC / AMI						1 2
	1	1ª quinzena				
	2	2ª quinzena				
Ações casa						

Campanhas Institucionais  
 Presença FNAC "Fora de Portas" em acontecimentos culturais

2º Semestre.

## Anexo XVII - Dias Aderentes FNAC 2013

LOJAS	SÁBADO 16 NOVEMBRO	DOMINGO 17 NOVEMBRO
Fnac Colombo	16h Penicos de Prata   18h30 Sensi   21h30 Marco Rodrigues	21h30 Mafalda Arnauth
Fnac Chiado	17h Cuca Roseta   21h30 Sensi	15h Júlio Resende   17h30 Mafalda Arnauth   21h30 Mazgani
Fnac Alfragide	22h30 UHF	18h30 The Soaked Lamb   21h Mafalda Veiga
Fnac Vasco da Gama	18h30 Marco Rodrigues   22h Mafalda Arnauth	16h The Soaked Lamb   17h Alta Cena   21h30 Rita Redshoes e The Legendary Tigerman - Lançamento da Banda Sonora Original do filme "O Facínora"

Fnac Almada	18h Mafalda Arnauth   22h Ciganos D'Ouro	17h Gisela João
Fnac CascaisShopping	18h30 Cuca Roseta   22h Noiserv	15h As Canções da Maria   17h Vol. 2   22h UHF
Fnac NorteShopping	17h João Sei Lá   22h Mazgani	16h Encontro com Ricardo Costa e José Gomes Ferreira   21h30 Pedro Abrunhosa
Fnac Sta Catarina	17h Mazgani   22h André Indiana	17h A Jigsaw
Fnac GaiaShopping	16h Encontro com Nuno Markl   18h30 Lançamento: A Persistência da Memória – Daniel Oliveira   22h Blind Zero	17h João Sei Lá
Fnac MarShopping	: 16h Blind Zero   18h30 Encontro com Nuno Markl   22h As 3 Marias	17h André Indiana
Fnac Braga	16h A Jigsaw   17h30 Canja Rave   21h30 Encontro com Daniel Oliveira	18h30 Slimmy + DJ SET (after party)
Fnac Guimarães	21h Canja Rave	11h30 Encontro com Geronimo Stilton   14h30 Encontro com Daniel Oliveira   17h Slimmy   18h A Jigsaw
Fnac Viseu	21h30 Ricardo Azevedo	17h Canja Rave
Fnac Coimbra	17h Mesa   17h15 Encontro com Cristina Ferreira   21h30 As Aventuras de Dog Mendonça	17h Samuel Úria
Fnac Leiria	17h UHF   22H Mesa	17h Mazgani
Fnac Algarve	17h The Weatherman   22h	11h30 Ao Luar Teatro   17h Noiserv



	No Stress	
Fnac Madeira	21h SOS – Somos o Que Sentimos	16h Spot The Difference   19h Amor Electro

**16 E 17 DE NOVEMBRO**

**DIAS ADERENTE FNAC**  
DIAS QUE SÃO UM ESPETÁCULO

» CONSULTE AS CONDIÇÕES

**ATÉ 20% DESCONTO IMEDIATO**

**E AINDA DESCONTOS EXTRA**  
NUMA SELEÇÃO DE ARTIGOS

**ACESSO EVENTOS EXCLUSIVOS**

**TECNOLOGIA**

**10% DESCONTO IMEDIATO**  
EM TODOS OS ARTIGOS

**20% DESCONTO IMEDIATO**  
EM TODOS OS TELEVISORES



**ATÉ 50% DESCONTO IMEDIATO**  
NUMA SELEÇÃO DE ARTIGOS

**20% DESCONTO IMEDIATO**  
EM TODOS OS TABLETS  
SAMSUNG GALAXY TAB 3  
» 7.0 | 8.0 | 10.1  
» WI-FI | 3G



**15% DESCONTO IMEDIATO**  
EM CÂMERAS FOTOGRÁFICAS



**20% DESCONTO IMEDIATO**  
EM TELEMÓVEIS SAMSUNG



**20% DESCONTO IMEDIATO**  
EM TODAS AS COLUNAS  
PARA IPOD | MP3



**20% DESCONTO IMEDIATO**  
EM TODOS OS PORTÁTEIS  
SONY VAIO



» VER TODA A SELEÇÃO DE TECNOLOGIA «

**LIVROS**

**20% DESCONTO IMEDIATO**  
EM TODOS OS LIVROS

ACUMULA COM **LEVE 4 PAGUE 3**



**GAMING**

**10% DESCONTO IMEDIATO**  
EM TODAS AS CONSOLAS, JOGOS E ACESSÓRIOS

**15% DESCONTO IMEDIATO**  
EM CONSOLAS PS3 E PS VITA



**ATÉ 30% DESCONTO IMEDIATO**  
NUMA SELEÇÃO DE JOGOS



**MÚSICA**

**20% DESCONTO IMEDIATO**  
EM TODOS OS CDs, DVDs MÚSICAIS E VINIS



## BIBLIOGRAFIA

ADORNO, Theodor W. (2003), *Sobre a Indústria da cultura*. Quinta da Madalena: Editora Angelus Novus, Lda.

BAPTISTA, Ana (2013), *Amoreiras tem mais visitas. São mulheres, são ricas e compram*, Dinheiro Vivo  
(<http://www.dinheirovivo.pt/Empresas/Artigo/CIECO284049.html?page=0>; 30 de Janeiro de 2014).

BAUDRILLARD, Jean (2010), *A sociedade de consumo*, Lisboa: Edições 70.

CHABAULT, Vincent (2008), *La Fnac, histoire d'un militantisme culturel, Histoire d'entreprises*, (<http://www.histoire-entreprises.fr/he-le-magazine/la-fnac-histoire-d-un-militantisme-culturel-andre-essel-max-theret/>; 25 de Janeiro de 2014).

CHABAULT, Vincent (2010), *La FNAC, entre commerce et culture*, Paris, Presses Universitaires de France.

CHABAULT, Vicent (2013), "Ce que la FNAC a fait du livre. Innovations, controverses et rationalisation dans le commerce culturel français", Groupe de recherches et d'études sur le livre au Québec,  
(<http://www.erudit.org/revue/memoires/2013/v4/n2/1016745ar.html#no1>; 28 de Abril de 2014).

GIRARD, Augustin (1996), *Les Politiques Culturelles d' André Malraux à Jack Lang: Ruptures et Continuités, Histoire d'une Modernisation*  
([http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/14901/HERMES\\_1996\\_20\\_2\\_7.pdf](http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/14901/HERMES_1996_20_2_7.pdf); 20 de Março de 2014).

FEATHERSTONE, Mike (1995), *Cultura de Consumo e Pós-Modernismo*, tradução Júlio Assis Simões, São Paulo, Studio Nobel.

FOMBRUN, Charles J; RIEL, CEES, B.M. Van (2007), *Corporate Communication Essentials*; Routledge.



LEBLANC, Frédérique, *La FNAC, histoire d'une normalization*, La Vie des Idées ([http://www.laviedesidees.fr/IMG/pdf/20100624\\_fnac.pdf](http://www.laviedesidees.fr/IMG/pdf/20100624_fnac.pdf); 20 de Janeiro de 2014).

LIMA, Maria João, 2008, *O que mudou em dez anos*, Meios & Publicidade, (<http://www.meiosepublicidade.pt/2008/03/o-que-mudou-em-dez-anos/>; 24 de Janeiro de 2014).

LENDREVIE, J.; BAYNAST, A.; DIONÍSIO, P.; RODRIGUES, V. (2010), *Publicitor: comunicação 360º online offline*, Lisboa: Dom Quixote.

LIPOVETSKY, Gilles (2006), *A felicidade paradoxal – Ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo*. Lisboa: Edições 70, LDA

MADEIRA, Cláudia (2002), *Novos Notáveis – Os Programadores Culturais*, Celta Editora, Oeiras, 2002.

MOREL, Paulo; PREISLER, Peter; NYSTRÖM, Anders, *Brand Activation*, 2002, (<http://www.metro-as.no/pdf/fagartikler/Brand%20Activation.pdf>; 20 de Abril de 2014).

GRUPOMARKTEST (2011), *Fnac lidera reputação na distribuição não alimentar*, Marktest, (<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1805.aspx>; 04 de Fevereiro de 2014).

RIBEIRO, António Pinto (2011), *O Ministério dos Assuntos Culturais*, (<http://ipsilon.publico.pt/artes/texto.aspx?id=285914>; 10 de Fevereiro de 2014).

RODRIGUES, Adriano Duarte (1994), *Comunicação e Cultura – A experiência Cultural na Era da Informação*, Lisboa, Editorial Presença.

RUÃO, T. & FARHANGMER, M. (2000), *A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso.*, Actas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

([http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/1985/3/truao\\_Farhangmer\\_CM\\_ark\\_2000.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/1985/3/truao_Farhangmer_CM_ark_2000.pdf); 20 de Março de 2014).